

《論 説》

組織的公正理論の課題と理論的展望

—公正な人事管理に向けて—

余 合 淳

1. はじめに

本稿では、既存研究におけるレビューをもとに、組織的公正理論が直面する問題について検討する。具体的には、まず、規範的正義論と経験的正義論との関連について述べた上で、経験的正義論のうち、代表的研究である分配的公正と手続き的公正、相互作用の公正において残されている課題について理論的に検討する。そのうえで、人事管理の観点から、企業が管理すべき公正とは何か、そしてフェアマネジメントの意義が何処にあるのかという2点を確認する。最後に、一連の議論を整理し、実証研究に向けての展望が述べられる。

2. 先行研究の整理

2-1. 分配的公正

Greenberg (1987, 1990) によれば、組織的公正 (organizational justice) は、分配的公正 (distributive justice) と手続き的公正 (procedural justice) に分類される。また、近年組織的公正はこれらの2つに加え、結果に至るまでにどれだけ個人的な配慮や誠意が示され、偏った対応をしていなかったかについての個々の知覚である相互作用の公正 (interactional justice: Bies, 1987; Tyler & Bies, 1990; Colquitt, 2001) や、個人の内的な道德規範に基づき、経済的な自己利益への関心や、社会・関係的な欲求とは独立し、道德的な理由もしくは正義感から公正さに関心を持つと考える道德的公正も加える研究もある (関口・林, 2009)。

既に多くの既存研究が指摘するように、組織的公正研究では、分配的公正研究の限界が指摘されて以降、その研究関心は手続き的公正へと移行した (例えば、守島, 1997, 2008; 高橋, 2001; 余合 2013a, 2013c; Colquitt, 2001; Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005)。特に分配的公正は、測定要素の多義性や衡平以外の公正原理の存在を軸とした批判がなされてきた (田中, 1998; 余合, 2013a)。

例えば、衡平理論 (Adams, 1964, 1965) における貢献度 (Input) と報酬 (Outcome) がいずれも知覚される (perceived) ものであるという点が、多義性の問題の一つである。個人が組織に果たす貢献は、努力や労働量等の要素であるが、Inputを「努力」に限定することすらできない。ある人にとってそれは勤続年数かもしれないし、残業時間かもしれない。あるいは一見必ずしも合理的には見えない学

歴や性別といったものをInputと考える人もいる可能性もある。Outcomeについては、賃金や昇進昇格、人事評価や配置転換といった処遇そのものは想定しやすいが、「上司からのねぎらい」や、「同僚からの賞賛」のような内的報酬もまたOutcomeであり、こうしたものを全て踏まえて衡平か否かが判断されるため、現実に公平を測定することは困難であるという指摘である。

Tyler, Boeckmann, Smith & Huo (1997) は、既存研究で考慮されるInputが実験室の作業量の大小のように限られたものであると指摘している。また、Goodman & Friedman (1971) は、衡平理論の仮説を実証するためには、①自己のInputの評価、②課題遂行と関連するInputの（被験者の）認知、③分配者による（被験者の）Inputの評価、④他者のInputとOutcomeの比率についての被験者の認知、⑤将来のInput, Outcomeの比率についての認知、⑥過去に受けたOutcomeと比較した場合の現在のOutcomeの評価、といった一連の要素が必要であるとしている。こうした多くの問題点が指摘されているため、Folger (1986) は、衡平理論の組織や職場への応用的な価値が低いとまでみなしている。

また、比較の対象者の選定についても、この主観性の問題は付き纏う。そもそも、比較の対象者は個人に限らず、集団や組織、世間一般といった比較もあり得る。対象を個人に絞ったとしても、その比較対象の選定は個人の手に委ねられている。Ambrose, Harland & Kulik (1991) によれば、人は自身と属性（例えば年齢や性別）の近い人間や、接触頻度の高い人間を比較対象に選びやすいため、誰を比較対象とするかについても客観的に提示することは難しい。比較対象として自らに似た属性の他人を選ぶということは、周囲に同質性の高い他者がいればいるほど、仮に組織全体や社会全体として不均衡状態であっても、主観的には公正を知覚する可能性があるということでもある。この点は、相対的剥奪理論（Merton & Rossi, 1957）の指摘する、公正には絶対的な基準がないという主張を裏付けるものでもある。仮に相対的にしか公平さが知覚されないということであれば、集団あるいは組織は、どのような処遇水準を公正なものとするかを絶対的に判断することができない。例えば一企業の給与水準のようなものが、絶対的に決まるわけではなく、あくまでも競合他社との比較においてや、業界内での給与水準といったものによって公平か否か判断せざるをえない、ということであろう。近年、Adams (1963, 1965) のようなモデルに当てはめるのではなく、主観的質問項目において分配的公正を測定することが多い（Colquitt, 2001）ことの背景には、こうした概念的多義性が影響していると考えられる。

もう一つの大きな批判として、「衡平分配という分配ルールのみが公正さを説明するものではない」という指摘がある（Deutsch, 1975; Sampson, 1975）。Rawls (1999) に代表されるような規範的正義論の知見を参考にすれば、正義や公正といった概念は複数の原則を持ち、多分に多義的であることが予想される。この公正の多義性に関してDeutsch (1975) は、公正な分配原理について11の価値を示した。①各自の貢献によるもの、②平等であるもの、③各自の要求によるもの、④各自の潜在的価値によるもの、⑤各々の努力によるもの、⑥他者が自分たちのために行うために何を選ぶかによるもの、⑦競争の機会を等しく与えることに従うもの、⑧市場の供給と需要によるもの、⑨共通の利益によるもの、⑩互換性の原理によって、⑪最低線以下に落ちないようにするもの、の11であり、これらは互いに葛藤する可能性もあるという。特にDeutsch (1975) が重視したのは、①～③であり、これが衡平原理(equity principle)、平等原理(equality principle)、必要性原理(need principle)である。④や⑤は企業組織の

文脈で見れば従業員の潜在能力であるから、いわゆる能力主義的な考えに近いであろう。⑦は機会均等の原理であり、余合（2013a, 2013c）でも検討されてきたRawls（1999）の第2原理である格差原理に類似するものであろう。公正な機会均等という条件下でのみRawls（1999）は格差を許容しており、Deutsch（1975）の原理が規範的正義の議論とも一部整合するものであることがわかる。この研究は公正そのものの多義性を指摘するものであり、衡平原理が満たされたとしても、人々が平等原理や必要性原理が重視されるような場合には、公正であると見なされない可能性があることを示唆するものである。こうした観点から、余合（2014）では、非正規社員と正社員の処遇差と分配原理との関連性を実証的に検討している。

分配的公正研究における分配原理の観点からの批判というのは、規範的正義論と密接な関連性があると考えられる。例えば、林（2012）は、既存の経験的な研究が規範論から直接援用した概念ではないと前置した上で、こうした規範的正義と経験的正義とを対比している。このような規範的－経験的正義論の関連付けは、公正を人事管理の視点から捉える場合に重要な視点であると考えられる（余合, 2013c）。

2-2. 手続き的公正

一方、手続き的公正研究（Leventhal, 1980）では、この過程統制の観点から手続きの構成要素群を、①一貫性、②偏見の抑制、③情報の正確さ、④修正可能性、⑤代表性、⑥倫理性の6つからなるとしている。こうした6つの基準が個人の手続き的公正判断を高めることが確認され、特に一貫性、倫理性、偏見抑制、正確性が手続き的公正判断の上で重要であるとされている（Wish, Deutsch & Kalpan, 1976; Deutsch, 1982）。一貫性とは、人と時間に依存して左右されないような手続きのことを意味する。例えば、雇用者（上司）が異なっても、昇進や昇格の決定の際には同じ基準で考慮すべきであろう。また、朝令暮改の人事制度であれば、一貫性のないアドホックなものとなされる可能性がある。偏見抑制とは、自己利益や思想的偏見（個人的偏見を含む）を持ち込まないことを意味している。裁判を想定した場合、裁判官が個人的な経済的利益に関連するような事件は担当すべきではない、といった例であろう。情報の正確さとは、正確な情報と合理的な判断をしたことを意味する。修正可能性とは、他の権威者が決定を修正したり、覆したりする機会を与えることである。すなわち、不服申し立てのメカニズムである。代表性とは、その過程の全局面において、関係者全員の関心、価値観、見解を考慮することを意味するもので、Thibaut & Walker（1975, 1978）のコントロールの議論に相当するものであろう（Tyler et al., 1997）。倫理性とは、基本的道德観と倫理的価値に一致していることを意味する。例えば、脅しや身体的な危害を持って証言を引き出すことが許されないようなことを意味する。手続き的公正理論の意義は、分配結果が個人にとって納得いくものであるかどうかとは別に、このような諸手続きを満たしていれば、公正であればある程度個人の公正感が満たされ得るという知見にあると考えられる。

この手続き的公正研究は、具体的な人事制度によるマネジメントへの応用が試みられ、実践的観点から、実証研究の蓄積がなされている。守島（1997）によれば、手続き的公正¹を高める人事施策は、

1 守島（1997）では、Procedural justiceを「過程の公平性」と訳しているが、ここでは「手続き的公正」に統一している。

情報公開、苦情処理、発言の3つに集約され、この3つの手続きが昇進・昇格の遅れについての労働者の不満を減ずる効果があるという。高橋（2001）では、人事考課制度や目標管理制度、年俸制が導入されていれば評価の納得度が高まったり、評価情報の公開や給与水準が納得度を高めることを示している。開本（2005）でも同様に情報公開や苦情申立ての仕組みがあると、処遇を公正に感じる傾向があり、それが業績向上につながる行動を促進することを示している。島貫（2007）は非正規社員－正社員間の均衡処遇問題に着目し、正社員転換制度や均等な処遇という公正施策が、一定の条件下で賃金満足度を高めるという結果を示している。こうした研究から、手続き的公正施策を導入することが、従業員の公正感を高める結果をもたらすことが示唆される。

2－3. 相互作用の公正

近年、組織的公正には分配的公正と手続き的公正の2つに加え、相互作用の公正を含める場合がある（関口・林，2009）。相互作用の公正（Bies, 1987; Tyler & Bies, 1990; Colquitt, 2001）は、結果に至るまでにどれだけ個人的な配慮や誠意が示され、偏った対応をしていなかったかについての個々の知覚とされる。すなわち、従業員と組織の代理人である上司との対人的相互作用のあり方も、組織的公正概念の一つであるという主張である（Bies & Moag, 1986; Bies, 1987; Tyler & Bies, 1990）。

相互作用の公正の議論は、組織と個人が、報酬と労働力を対等に交換することで、信頼を形成するという考えに基づく。この考え方に基づけば、手続き的公正において設定される人事施策が、異なる上司を経由して各上司部下間での交換関係に依存して従業員に届くため、個々人毎に公正感への影響度合いも異なるということになる。

相互作用の公正には、更にその下位次元として、部下を大切かつ丁寧に扱っているかどうかに注目する「対人的公正」や対人的扱いの中で適切な情報を開示しているかに注目する「情報的公正」がある（Greenberg, 1993; Colquitt, 2001）。ここで前者は、丁寧さ（politeness）、品位（dignity）、尊敬（respect）がどの程度権威者ないし第三者によって確保されていると認識されているか、後者は、手続きや分配結果に関する説明、情報提供をどの程度知覚しているかを意味するとされる（Colquitt, 2001）。

2－4. 組織的公正の影響

本節の最後に、組織的公正の効果に関して確認する。例えば、公正性が認められない状況では、人々は離職する可能性を持つ（Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001）。つまり、逆にいえば公正が知覚させることは人材を引き留める機能を持つ。組織にとって、コア人材の離職は避けるべき問題であるということの意味する²。離職以外では、個人の公正知覚が高まると、OCB（Organizational Citizenship Behavior: Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006）や組織コミットメント（organizational commitment: Meyer & Allen, 1991）等といった行動・態度を媒介して、組織のパフォーマンスに貢献するとされている（Organ & Ryan, 1995; Colquitt et al., 2001）。

例えばColquitt et al.（2001）によるメタ分析の結果を参照すれば、相互作用の公正を含む手続き的

2 但し、離職にも組織にとって望ましいものとそうでないものがある点には注意すべきである。山本（2009）では個人のパフォーマンス指標の代表的な一つである離職の分類について紹介している。

公正と分配的公正の両者が、処遇の満足感（手続き的公正と.17，分配的公正と.54，以下対応関係同じ）組織コミットメント（.42と.31），上司への評価（.01と.32），OCB（.12と.12），そして職務業績（.56と-.07）と概ね正の関係を持つことがわかる。一方で離職（-.10と-.51）や遅刻，欠勤のようなネガティブな行動（-.06と-.14）とは負の関係も確認できる。すなわち，従業員の公正感を高めることは，組織（の中の個人）にポジティブな影響を及ぼす可能性がある。このことは，組織は公正感について社会的責任，あるいはコンプライアンスのような消極的，義務的な対応ではなく，人々の公正感が組織業績に貢献するものとして，積極的に公正感を高める組織へのインセンティブともなるであろう³。但し，Colquitt et al. (2001) では相互作用の公正は組織コミットメントや満足感と負の関係にあるような結果も見られる。つまり，特に相互作用の公正が組織に対して必ず良い結果を招くとは言い切れない部分があることにも留意しなければならない。他にも，Colquitt (2001) によれば，情理的公正と对人的公正がそれぞれ上司評価や集団評価という，組織に対して有益な現象に対して影響を及ぼし，分配的公正が賃金満足度を高め，手続き的公正は組織への愛着を高めるといった実証結果もある。組織コミットメントやOCBといった指標が組織にとって常に有益な態度であるとは限らないが，こうしたポジティブな効果があることは，結果からみて，組織が従業員の公正感を高める意義を示す一つの根拠であるとも言える。

このように，個人にとっては勿論，組織側にとっても組織的公正を高めることには一定の便益があることが示唆される。但し，林（2012）においても言及があるように，「組織の為に有益であるから個人の公正感を高める」という論理は，倫理的に正しくない場合もある。公正や正義といったものは，社会的に何らかの良い影響があるから求められるものではなく，たとえ効率性を犠牲にしても無条件に求められるものであるという考えもあり得る。つまり「社会的な公正を高めることが求められているから，公正感を高めなければならない」というやや同語反復的な規範的論理も成り立つことは，規範的正義論との関連性を検討する上で重要な示唆であろう。

3. 組織的公正理論に残された課題

前節において，組織的公正の中でも中心的概念である，分配的公正，手続き的公正，相互作用の公正についての既存研究を確認した。では，こうした諸研究にはどのような問題が残されているのだろうか。

まず，分配的公正は，多数の課題を持つため，その後手続き的公正へと研究関心が移行している（Colquitt et al., 2005）。しかし，確かにAdams (1963, 1965) に代表される理論モデルには問題が残されているものの，そうした批判は，分配的公正の研究意義そのものを否定するわけではない。人々が資源の分配結果をどう判断するかという分配的公正の視点は，人々の公正感の形成上，非常に重要であることを今尚示唆させるものである。つまり，公正感という概念は，狭義には処遇結果に対する公正の知覚を指すのであって，その結果に至る手続きに関しては，結果を所与とした場合の議論である

3 Colquitt et al. (2001) では必ずしも因果を特定しているわけではないが，これらの指標をOutcome（結果・成果）と見なしており，公正感の結果として想定しているものと推察できる。

べきであろう。

したがって、後述の手続き的公正や相互作用的公正は、ここで述べられた分配的公正の限界点を克服した結果発展した研究とは言えない（田中，1998）。少なくとも，Deutsch（1975）らによる批判というのは，分配的公正における分配基準に関する議論であって，後述する手続き的公正や相互作用的公正の正当性を主張するものではない。したがって，分配的公正研究の意義については，これを今一度見直す必要があると考えられる。端的には後述の手続き的公正やそのほかの公正感に関する議論のみによって，従業員の公正感を取り扱うことは不適切であると指摘するものである。分配的公正がたとえ操作的な限界を持っていたとしても，それだけをもって分配的公正の意義が薄れるものではない。

次に手続き的公正に関して，手続き的公正感と，手続き的公正施策は異なるものと考えられる。すなわち情報公開や発言機会のような人事施策は，必ずしも従業員に公正と知覚されるとは限らない。衡平理論が特定の公正さに基づく議論であると批判される（公正の多義性）ことと同様に，手続き的公正もまた，特定の手続きを重視するマネジメントとしての危うさを孕んでいる（Folger, 1977; Cohen, 1985）。例えば，公正感を左右させる個人特性，あるいは処遇の不透明さ（江夏，2010，2014）のような，個々人の処遇への見解が人々の公正感に影響を与え得ることを考慮すれば，一つの人事施策が皆に均一に知覚されるとは限らず，時には公正感を減退させる可能性すらあるであろう。実際，結果を疎かにしたままで手続きだけを強調しても，従業員に見透かされるリスクもある（Folger, 1977；余合，2013b）。

手続き的公正理論の意義は，分配結果が個人にとって満足いくものであるかどうかとは別に，手続きが公正であればある程度個人の公正感が形成されるという知見にある。しかし，ここで前述の規範的正義論のような原理原則について検討すると，次のような疑問が浮かび上がる。すなわち，人が手続きやプロセスの充実を公正とするという前提が果たして正しいのか，という疑問である。そもそも，例えば平等原理に基づく正義，つまりRawls（1999）の均等原理に基づくような正義観に立てば，結果に個人差がつくことそのものが不公正となるから，手続きがどれほど担保されていたとしても，やはり結果について不満を持つ可能性がある⁴。あるいは，集団主義的な正義論に基づけば，個人主義的な手続き（個人の成果を重視し，個人の差を際立たせる人事管理）であればそもそも，公正な分配とは判断できないこととなる。つまり，手続きとしての公正性は，特にその実践性において大きな意義があるものの，「個人間に差がある」というような分配結果があった場合に，この差をどの程度許容するのかという規範的な正義観に依存して公正感が決定されると予想される。この場合，手続きの公正のみをもってして，分配的公正を高めると主張することに関しては，慎重にならなければならないはずである。

このような知見を踏まえると，手続き的公正の成否は分配結果に依存するとも考えられ，手続き的公正が一義的に個人の公正知覚を高めるものとは言い切れない。集団主義的な正義観では，あえて個人の人事情報について開示しないことが，集団としての良好な社会的交換関係を維持し，不平等感や

4 そもそも，人は自分にとって都合のよい結果である場合に公正であると評価する傾向にある（Thompson & Loewenstein, 1992）ため，仮に貢献度に応じて分配を行っても，全構成員が公正であると評価するわけではない。

不満感を抑制し、チームワークを保持する可能性もあるのである。

加えて、様々な人事施策、特に人事評価の場面においては、直属上司による人事施策の忠実な実行が鍵となる。人事システムを実行するエージェントとしての直属上司の存在を踏まえると、その施策の執行者たる上司の行動や部下との個々の関係性に依存して、人々の公正感は変わり得ると予想される。

相互作用の公正の研究は、手続き的公正の一部とされる場合もある。これは相互作用の公正もまた、分配結果に関する公正さではなく、そこに至るプロセスに着目した概念であるが故である。ある分配結果に至るプロセスとして、上司から丁寧に説明がなされたり、尊敬できる上司によって指示されることによって、公正さを知覚する。つまり、上司と部下との間にある相互作用がこの概念の根幹である。しかし、相互作用の公正には類似した概念が存在すると考えられる。相互作用の公正のうち、特に対人的公正については、上司部下間の信頼関係に着目するという点において、リーダーシップ研究における上司－部下関係（LMX: Leader Member Exchange）の議論に近い⁵。先行研究（Dansereau, Cashman & Graen, 1973; Graen & Cashman, 1975）によれば、LMXは「リーダーとメンバーとの間に存在する交換関係の質」と定義される。特に上司部下の2者間における垂直的関係であるVDL（Vertical Dyad Linkage）では、上司が、ある特定の部下との間に、密度の濃い深い関係を醸成するという現象に着目している。そして、上司と部下がお互いを高く評価し信頼関係がある場合には、権限移譲や成果上昇に繋がるとされている（Graen & Uhl-Bien, 1995）⁶。

LMX理論は、公平理論や相互作用の公正と同様に、社会的交換理論⁷（Blau, 1964）という共通の理論的基盤を持ち（久慈, 1988）、実際の質問項目や尺度上においても類似する部分も多い。従って、相互作用の公正あるいは対人的公正は、上司－部下という個々のペア毎にその知覚が異なると考えられ、良好な社会的交換関係を持つ上司部下間と、そうではない功利的でドライな交換関係（経済的交換）に基づく上司部下間とに分類され、それぞれに異なる公正感を形成することが予想される。すなわち、人事施策という組織レベルの変数によって一律に公正感が決定されるわけではなく、直属上司との関係性の上に公正性の知覚が成立すると考えられるのである。

5 他に、情動的公正もタスク達成の際に必要な情報を提供するという観点からすれば、リーダーシップの行動論におけるタスク行動に近いとみることができる。例えばYukl, Gordon & Taber (2002) は、計画策定、目標等の明確化、そしてモニタリングといったタスク達成のための行動を分類している。これを職務に直接かかわるような情報を開示していると解釈すれば、情動的公正の範疇であるといえる。加えて、ソーシャルサポート研究における、情緒的サポートと道具的サポートという分類（例えばRousseau & Aube, 2010）も、対人・情報議論に近いと考えられる等、相互作用の公正が類似概念と明確に弁別可能なものであるといえないことが示唆される。従って、こうした類似概念との異同等の検討が別途必要であろう。

6 例えば、若林・南・佐野（1980）では、探索的因子分析を基に、垂直的交換関係を部下の役割に関する相互の期待がどの程度交換され明確化されているかを尋ねた「役割期待交換」と、上司が部下に対しどの程度自由な役割開発のための行動を許しているかを尋ねた「役割自由度」という分類においてLMXを捉えている。相互作用の公正の分類が前述のように情報提供と信頼関係の2因子であるのに対して、これらの研究では育成と評価や役割期待交換と役割自由度等と捉えており、必ずしも相互作用の公正の分類と一致するものではないだろうが、この点については、今後より緻密な検討がなされる必要がある。

7 社会的交換とは、「他者が返すと期待されるところの、典型的にいえば実際に返すところの返礼によって動機づけられる、諸個人の自発的行為」とされる（Blau, 1964, 邦訳82頁）。

また、相互作用的正とLMXに関する概念的な検討についても、今後議論されていくべきであろう。例えば、Cropanzano, Prehar & Chen (2002) は、LMXを相互作用的正の結果変数と捉え、両者を区別している。このときの相互作用的正の測定尺度は、人事評価の場面において上司が真摯に対応したか、情報公開を正しくしているかなどといったTyler & Bies (1990) の項目をもとに作成したものであり、一方LMXはWakabayashi, Graen & Uhl-Bien (1990) をもとに作成されている。ここでは両者が弁別可能であることを所与とした立場で分析を行っているため、両者の弁別可能性について直接的に検証しているわけではない。Cropanzano, Prehar & Chen (2002) の実証結果を要約すれば、人事評価に関する上司の行動が尊敬に値し、品位あるものであると知覚される（相互作用的正）ほど、上司部下関係が良好なものとなり（LMX）、結果として上司に対する満足が高くなるという媒介効果を示すものとなっている。

しかし、このモデルのロジックには疑問もある。上司が真摯に対応したかどうかという個人の知覚は、上司と部下の関係性、すなわちLMXに影響を与えるという論理はあり得るが、その逆もまたあり得るのではないか。例えば、上司と部下の関係が良好であるが故に、その上司を信頼し、その上司の行動を公正なものと判断するという因果関係も疑われる。相互作用的正の因果関係、すなわちどちらが原因でどちらが結果であるかについては暗黙裡に相互作用的正が先行要因（原因）と見なされており、上司の振る舞いを公正と知覚すること、上司部下関係が良好であることの概念的弁別性についても正面から検討しているわけではない。こうした逆因果の可能性もあることを踏まえると、これらの弁別は別に検討され得る課題であるとも考えられる。そもそも、両者は本当に弁別されるべきものなのか、という根本的な疑問にもつながるかもしれない。

更にいえば、相互作用的正研究の知見から、上司との日常的な相互作用に基づいて公正さが判断されるということは、公正であるかどうかの知覚は、上司との日常的なやり取りに依存することを意味する。つまり、そこで形成される公正さは個人的なものであり、特定の交換関係のもとで形成された公正感である。LMX研究は、上司部下間のペア毎に、良好で高信頼の社会的交換関係からドライで最低限の経済的交換関係までの幅があることを示唆してくれる。この上司との交換関係の差は、公正の観点から考えれば「えこひいき」とも解釈できるのではないか⁸。つまり、上司が特定の部下との信頼関係を重視することそのものが、不公平な報酬（Outcome）の要素として部下に知覚されてしまう恐れがあるのではないか。

この議論は、相互作用的正というものを、そもそも規範的正義論からみて公正なものと見なすべきかどうかという概念的疑念でもある。つまり、組織レベルで展開される手続き的正の立場とは異なり、相互作用的正の立場においては一集団内でも上司との交換関係が部下毎に異なり、結果として部下の公正感にもバラツキが生まれる。特定の上司部下間に良好な交換関係を形成し、部下の相互作用的正感が向上するとすれば、他方に良質ではない交換関係の下、相互作用的正の低い部下も存在することになる。もちろん分配的公正や狭義の手続き的正においても全従業員が十分に公正で

8 このように相互作用的正を捉えたと、林（2012）にあるように、ここで知覚される公正はあくまでもその社会（厳密には上司部下関係のある職場）における正義でしかなく、そうした意味で集団主義的な規範的正義論と親和性の高いものかもしれない。

あると知覚する保証はないものの、特に相互作用的公正においては、個々の上司部下関係に着目した公正感の形成プロセスに注目するあまり、一つの職場においてもその上司部下関係に相違があることを所与とし許容する傾向があるのではないか。交換関係に応じて部下の公正感が異なるということは、Deutsch（1975）のいう分配原理のうち、衡平分配原理について適合的であるとも解釈できる⁹ものの、平等分配原理や必要性分配原理、とりわけ平等原理とは適合しない公正感ではないか。

この点において、近年の組織的公正研究は、絶対的正義の議論から離れ、他の態度や行動、具体的には組織的同一化を媒介し変革行動に至るプロセス（Fuchs & Edwards, 2012）やOCBの規定因としての公正（Organ & Ryan, 1995; Colquitt, et al., 2001）等を検討する傾向があるようにも思われる。組織的公正研究においては、規範的正義には触れない場合が多いが、「公正」感であるという点を踏まえれば、個人的に上司との関係が良いことによって公正感が高まるという発想は不適切な場合がある。規範的正義論においても見られるように、本来公正や正義というものは社会や組織、集団内の資源分配の場面において議論されるものであり、個人対個人の関係において完結する概念ではない。従って上司に丁寧に扱われるということだけで公正であるかを人々が判断するというよりは、上司からの扱いが他の同僚と比較してどうか、あるいは自らの貢献度に比較してどうか、といった、分配の場面で取り扱うことも必要であるように思われる。

4. 企業における公正のマネジメント

組織における公正を基盤とした企業組織の人事管理への展開に関しては、既存研究において議論されてきた（例えば守島, 1997; 高橋, 2001）。また、規範的正義論において述べられてきた正義と組織的公正との関連性も指摘されつつある（林, 2012; 余合, 2013a, 2013c）。では、企業組織におけるマネジメントを検討する上で、規範的正義論における公正と、経験的正義論における公正感との関係性はどのように整理されるであろうか。そのうえで、利潤追求という目的を持つ企業が、公正性をマネジメントする意義とは何か。フェアマネジメントの前提となる2点を整理する。

4-1. 企業は何をマネジメントするのか

規範的な公正と経験的な公正とを対比しようとしたとき、注意が必要であるのは、「正義（公正）をマネジメントする」というよりは「公正感をマネジメントする」という発想である。正義あるいは単に公正のマネジメントといえ、人々が持つ特定の正義観・公正観から、他の正義観・公正観へと変容させることがマネジメントであると解釈できるが、こうした働きかけには倫理的な配慮が必要になる。もちろん、例えば宗教的、政治的働きかけによって、特定の正義観から他の正義観を重視するように変容することはあり得るし、組織の中で支持されている正義観に日常的に触れることで、その正義感を支持するようになることも十分にあり得る。しかし、本稿では特定の正義観の正当性を主張

9 上司と社会的交換関係を形成するという努力（Input）に対して公正な評価を（Outcome）得られるという意味では衡平原理に則っているといえる。ただし、これは「信頼関係があるほど高く評価される」ということも意味するため、えこひいきと解釈されれば衡平原理においても不公正であると知覚され得る。

することを目的としないため、こうしたマネジメントの是非についての議論を終息させることはできない。

つまり、個人は個々の価値観に基づき、特定の正義観についての考えを既に持っている（所与）と捉え、各ルールに基づく公正さがどの程度実現しているかに関する個人の知覚（すなわち公正感）についてのマネジメントがテーマとなる。この公正感については、マネジメント可能なものであると考えられる。

例えば功利主義、全体主義的な立場をとる個人に対し、個人を重視し、全体的利益を重視しないルールを持つマネジメントを行えば、その個人はその状況を不公正なものと思なすであろう。全体の利益が最大化されるような（最大化されると個人に知覚されるような）施策を実行すれば、それを公正なものと思なすであろう。他の正義観を持つ場合でも同様であり、各正義観に基づくルールの程度がその個人の公正感を規定するものと考えられる。

ここで、公正感ないし知覚された公正（Perceived Justice (fairness)）について、概念的に整理しておく。Justice, Fairnessという正義や公正そのものについては既に余合（2013a）において述べられているが、公正感についても、公正の定義に近い見解を示すものがある。

小林（2004）やSheppard, Lewicki & Minton（1992）によれば、公正の判断は均衡と正しさという2原則によって行われるという見方がある。つまり、一定の状況や行為は、類似の状況における類似する他の行為と比べて均衡がとれ、かつその行為が正しいと思わせるような性質を含むと判断されるときに公正と知覚される（Sheppard et al., 1992）。このうち前者の均衡（balance）については、分配的公正理論のAdams（1963, 1965）に代表されるような衡平原理と同様の考え方である。後者の正しさ（correctness）はやや多義的な表現である。Sheppardらはこれを、一貫性、正確さ、明確さ、手続き的完全さ、道徳や価値との一致と説明しているが、特に道徳や価値の一致については、具体的にどのような道徳や価値との一致であるかという内容にまでは言及していない。ただ、公正感の本質は、この正しさの具体的内容というよりは、「正しいと思わせるような性質を含むと判断されるときに公正と知覚される」ことにあって考えられる。すなわち、何らかの価値観に基づいて公正であると知覚されることが公正感の特徴であって、それがどのような価値観に基づく正しさなのかは問わないということである。よって、公正感の内実は、個々人毎に異なることも予想され、例え一見不合理なルールを重視するとしても、そのルールに基づいて適格的であると個人が知覚されれば、これが公正感なのである。そうした意味で、人々が「悪いものと感じたならば、それが不公正」なのである（Barsky & Kaplan, 2007）。従って、公正感を公正と区別する場合、公正感とは「何らかの価値基準に基づき、個人が知覚した公正さ」という特徴を述べるができる程度であり、結局公正が何であるかという規範的議論を回避した曖昧さの残る概念であるといえよう。

したがって、何を正義とするか、何を公正と見なすかという規範的議論は、公正さを示す具体的なルールであると考えられる。つまり個人の自由を最大化したり、集団の利益を最大化するといったルールそのものが、正義か否かを議論する規範的なアプローチである。だがこれらの議論は、それを個人がどう受け止めるかについては考察していない。つまり、そうした公正さを示すいくつかのルールのどれを重視し、特定のルールという物差しに従うと今日の前にある状況をその物差しでどのように測

表 1. 規範的正義と経験的正義の対比

研究上の立場	研究対象	特 徴
政治哲学 (規範的正義論)	正義 公正	・公正の諸原理を提示し、いずれの正義が正しいものとするかの議論 ・必ずしも組織における具体的実践性を伴わない
社会心理学 (経験的正義論)	公正感 公正感の形成メカニズム	・公正感を形成するメカニズムに着目 ・公正感の決定要因や公正感の結果としての個人の態度・行動 ・何を公正とするかの問題は回避

出所：筆者作成

定できるか。これが公正感であると考えられる。従って、どのようなルールを重視するのか（どの物差しを手取るか）、ということについては公正感の研究において必ずしも重要視されていない。ここまでみてきた組織的公正研究においては、問題意識においてRawlsのような政治哲学的議論に若干触れることが多い（例えばLind & Tyler, 1988; Folger & Cropanzano, 1998）ものの、そのうちのどれを正義や公正とするかについて考察し、結論付けているわけではない。以上のように、規範的正義と経験的正義を対比させたものが表 1 である。

4-2. フェアマネジメントの意義

次に、企業が何故公正感を取り扱う必要があるのかについて整理する。企業組織は、利潤追求を目的とし、またこれを通じて社会に還元することがその基本的目的となる。利潤追求を目的とする場合、効率性が求められるのは言うまでもない。つまり、利潤を増大させるために、収入を増やし費用を減らすという取り組みを、無駄なく効率的に行うことが企業の存在意義であるともいえよう。そうした中で、何故効率性ではなく、対立概念として取り扱われるような公正性に着目することに意義があるのか。

この点に関して、小塩（2012）は、「効率と公平を問う」という著書において、経済学の観点から両者を比較検討している¹⁰。小塩（2012）によれば、効率性と公平性にはトレードオフの関係があるという。そこでごく簡単な例を挙げ、「最も高い価格を提示する人間がその財を受け取れる」ということは効率的ではあるが公平ではない可能性があることを経済学の観点から示唆させている。その財が高級品であればともかく、パンや米等の生活必需品であった場合には、不平不満を持つものは多いだろう。小塩（2012）では、Rawls（1999）の無知のベール構想から、人間がリスク回避的であるが故に、格差ある社会や不平等な社会を避ける傾向があると指摘している。また、震災の例から経済学的に説明し難い他人を助けたいという視点の公平性の在り方や、これとは逆に実験結果から、他人の不幸を喜ぶ場合もあることを紹介するなど、公平さには一見すると不合理な主観性が伴うことを指摘している。また、所得水準が低下する際に格差を問題視する傾向も厚労省のデータ等を分析しながら指摘している¹¹。

10 小塩（2012）では公平という用語を用いているが、平等のような意味合いも含むことからより広義の「公正」を意味するものと考えられる。

11 他にも、小塩（2012）では効率性と公平性の観点から、所得再分配や社会福祉、教育の在り方などを考察し、両者のバランスの重要性を指摘している。

このように考えると、企業活動において、確かに効率性と公平性は時に矛盾を生み、片方を優先することが一方を阻害する可能性がある。しかし、人々は必ずしも効率性のみを求め生活をしているわけではないこともよく分かる。特に、社会において他者との関係性の下で非効率な感情を持ちながら公正さを判断していることも推察される。この点は、組織や職場単位が全体として公正に扱われているかについて従業員の間で共有される公正知覚に着目した公正風土の研究（Colquitt, Noe & James, 2002）や、道徳的公正（Folger, 1998, 2001）とも重なる点である。道徳的公正は、公正は経済的あるいは関係的な効用を高めるための道具ではなく、公正さそれ自体に価値を認めようとする考え方（関口・林, 2009）である。道徳的公正の最も興味深い点は、個人が自身の利害に直接関連しなくても、他者が不公正な扱いを受ける事態を目の当たりにした時に不公正感を抱く場合があるという点にある（Bies & Tripp, 2001）。つまり、組織と個人の関係を効率の観点からのみで説明することは難しく、必ずしも効率的とは限らない個人の公正感に着目した研究が必要となる。

このように個人の公正感とは、効率性とは別の説明原理に基づいて知覚される態度であることが示唆され、企業はそうした性質を踏まえて従業員の公正感に着目せねばならなくなるため、人事管理を検討する上で効率性だけに焦点を絞るのは危険である。つまり、人々の公正感に着目する経営学的意義があると考えられる。

但しそれは、ダイバーシティマネジメントの議論におけるCSRや雇用機会均等法のような外的圧力に基づく同化アプローチ（谷口, 2005: 265）のような防衛的、消極的な姿勢ではない。とかく公正や公平といったワードが飛び出すと、社会的責任や法的義務を連想する事が多く、実際非正規社員と正社員の均衡処遇の問題においてはそうした批判がなされることも多い（例えば、毛塚, 2013; 篠原, 2013）。だが、消極的なフェアマネジメントは、従業員に見透かされてしまえば、逆に公正感を損なうことにも繋がりかねない（Folger, 1977; 余合, 2013b）。

ダイバーシティマネジメントにおける同化アプローチは法的強制力や社会的圧力により行動するアプローチであるが、そのような消極的な動機づけの他に、統合アプローチというものがある（谷口, 2005）。従業員の多様性を積極的に活かすことで競争優位を築くことを志すこのアプローチと同様に、公正感に関するマネジメントという視点においても、積極的に組織成果へと結び付けるアプローチが必要となるであろう。経営学の既存研究の言葉を借りるならば、人間関係論以来繰り返し主張されてきた労働の人間化（QWL; Quality of Working Life）の議論や、人間モデルの議論でいうところの社会人モデルのような人間観を持った、一見すると非合理でもあり、主観的で人間的な、ヒューリスティックな公正に関する議論が必要であることを示唆するものであろう。

以上のように、企業組織は必ずしも効率性のみではなく、人々の知覚する公正性を重視する必要性があることが示唆される。これは、個人が非効率的、あるいは非論理的な存在であることから、効率的な仕組みのみを望むとは限らないためである。その他にも、効率性を犠牲にしても規範的に必要とされる、という規範的な意義もあるであろうし、従業員の公正感が組織の業績に影響を与えるため、結果的に効率性を阻害しないからこそ公正性を追求する意義があるともいえる。つまり、効率性の原理とは別に、組織が公正性の原理についても考慮する必要性を示すものであり、すなわち公正感のマネジメントの意義を示すものでもある。

5. 実証研究に向けて（むすびにかえて）

最後に、今後検証されるべき実証的な観点からの展望を述べる。第3節において述べられたように、組織的公正理論の各概念においては、それぞれの課題を抱えている。分配的公正研究については、分配原理の問題が尚残されている。手続き的公正においては、その原理原則が普遍的であるかどうかについて疑いが残されている。相互作用の公正もまた、近接概念との弁別等の課題がある。

分配原理の問題はその概念的な検討を重ねていく上で、規範的正義論との接合が必然的であろう。何が公正であるかを無視して、人がどのような公正をどの程度望んでいるかを把握、測定することはできない。そうした意味では、余合（2014）が指摘するように、今後より厳密な概念的研究を通じて、その定義や尺度の作成などの検討が必要となる。その際、道徳心理学のような他の学問領域との接合も必要となろう。例えばHaidt（2012）によれば、人は、ケアと危害、公正と欺瞞、忠誠と背信、権威と転覆、神聖と墮落、自由と抑圧という6つの道徳基盤を持つという。このうち特に公正と欺瞞、あるいは自由と抑圧という点に関しては、因果応報や自由、平等といった、分配原理との関連性を示唆するキーワードも登場する。今後、このような近接する概念が学際的に検討され、企業組織における公正な人事管理がどのようなものであるかについて、議論を重ねなければならない。

手続き的公正に関しても、手続きそのものが公正であるかという根本的課題を抱えていると考えられる。確かに手続きやプロセスについてしっかりと担保しておくことは、人事管理の上では重要な実践的な意味を持つ。しかし、筆者はある企業の人事担当者からのヒアリング調査で「人事評価制度を公開したことによって不満が爆発した」というケースも耳にした。つまり、情報公開という手続き的公正を高めるであろう施策が、かえって不満を高めてしまうというケースもあり得る。その意味では、手続きが有効となる条件に関して、探索的な研究が今後望まれるところであろう。江夏（2014）は人事評価の納得性に関して、「曖昧だからよくない」という発想ではなく、「明らかな違反でなければ判断を留保する」という公正さの受け入れ方を提案している。情報公開が曖昧さを払拭するものと捉えれば公正性を導くが、むしろ強引に不公正さを認識させる手段として知覚される可能性もあることが示唆される。

最後に、相互作用の公正に関しては、本稿で検討されたLMXとの概念的な関係性に関する疑問以外にも、手続き的公正同様に、そもそもこれが公正感と呼ぶべきものであるかという根本的な課題もあるように思われる。何が公正かという規範的正義論から見てみると、「上司から懇切丁寧な説明がなされたか」という個人の知覚そのものは手続き的に重要であるが、そもそも「部下毎に懇切丁寧な説明をするか否かが異なること」そのものが一部の分配原理に反する手続きであるようにも思われる。

このように概観すると、組織的公正研究そのものが大きな課題に直面しているともいえるが、この研究領域が持つ問題意識が無用の長物ということには無論なり得ない。女性活躍推進、雇用の均衡処遇問題、有効な人事評価制度の模索、といった現代的課題に対応した学問領域としての組織的公正理論は、人事管理の観点から今後より詳細かつ緻密に議論されるべき領域であるともいえるであろう。

本研究は日本学術振興会の学術研究助成基金助成金（若手研究（B）、課題番号15K17114）による

助成を受けたものである。

参 考 文 献

- Adams, J. S. (1963) "Toward an understanding of inequity." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67, No.5, pp.422-436.
- Adams, J. S. (1965) "Inequity in social exchange." In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, Vol.2, pp.267-299.
- Ambrose, M. L., Harland, L. K. and Kulik, C. T. (1991) "Influence of Social Comparisons on Perceptions of Organizational Fairness." *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.2, pp.239-246.
- Barsky, A. & Kaplan, S. A. (2007) "If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions." *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, No.1, pp.286-295.
- Bies, R. J. (1987) "The predicament of injustice: The management of moral outrage." In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol.9, pp.289-319.
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986) "Interactional justice: Communication criteria of fairness." In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.) *Research on Negotiations in Organizations*, Vol.1, pp.43-55.
- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (2001) "A passion for justice: The rationality and morality of revenge." In R. Cropanzano (Ed.) *Justice in the Workplace: From theory to practice*, Vol. 2, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp.197-208.
- Blau, P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley. (間場寿一・居安正・塩原勉訳『交換と権力－社会過程の弁証法社会学』新曜社, 1974年)
- Cohen, R. L. (1985) "Procedural justice and participation." *Human Relations*, Vol.38, No.7, pp.643-663.
- Colquitt, J. A. (2001) "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure." *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, pp.386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001) "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research." *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, pp.425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. and Zapata-Phelan, C. P. (2005) "What is Organizational Justice? A historical overview." In J. Greenberg, and J. Colquitt. (Eds.) *Handbook of Organizational Justice*, Erlbaum, pp.3-56.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A. & Jackson, C. L. (2002) "Justice in team: Antecedents and consequences of procedural justice climate." *Personnel Psychology*, Vol.58, pp.164-201.
- Cropanzano, R., Prehar, C., & Chen, Y. (2002) "Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice." *Group & Organizational Management*, Vol.27, No.3, pp.325-351.
- Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. (1973) "Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers." *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.10, No.2, pp.184-200. University of Illinois, Champaign-Urbana, Illinois, USA
- Deutsch, M. (1975) "Equity, equality, and need: What determines which value will be used for distributive justice?" *Journal of Social Issues*, Vol.31, No.3, pp.137-150.
- Deutsch, M. (1982) "Interdependence and psychological orientation." In V. J. Delilega, & J. Grzelak (Eds.) *Cooperation and helping behavior*, New York: Academy Press.
- Folger, R. (1977) "Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.35, No.2, pp.108-119.
- Folger, R. (1986) "Rethinking equity theory: A referent cognitions model." In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.) *Justice in Social Relations*, New York: Plenum Press, pp.145-162.
- Folger, R. (1998) "Fairness as a moral virtue." In M. Schminke (Ed.) *Managerial Ethics: Moral management of people and processes*, Erlbaum, pp.13-34.
- Folger, R. (2001) "Fairness as deontology." In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Slarlicki (Eds.), *Theoretical and Cultural Perspectives on Organizational Justice*. Age Publishing, pp.3-33.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage Publications.
- Fuchs, S. & Edwards, M. R. (2012) "Predicting Pro-change Behaviour: The Role of Perceived Organizational Justice and

- Organizational Identification." *Human Resource Management Journal*, Vol.22, No.1, pp.39-59.
- Goodman, P. S. & Friedman, A. (1971) "An examination of Adams' theory of inequity." *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.3, pp.271-288.
- Graen, G. B. & Cashman, J. (1975) "A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach." In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.) *Leadership Frontiers*, Kent, OH: Kent State University Press, pp.143-166.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995) "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective." *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.129-147.
- Greenberg, J. (1987) "A taxonomy of organizational justice theories." *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, pp.9-22.
- Greenberg, J. (1990) "Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow." *Journal of Management*, Vol.16, No.2, pp.399-432.
- Greenberg, J. (1993) "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice." In R. Cropanzano (Ed.) *Justice in the Workplace: Approaching fairness in human resource management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp.79-103.
- Haidt, J. (2012) *The Righteous Mind: Why good people are divided by politics and religion*, Pantheon. (高橋 洋訳『社会はなぜ左と右にわかれるのか－対立を超えるための道徳心理学－』紀伊国屋書店, 2014年)
- Leventhal, G. S. (1980) "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship." In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.) *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, pp.27-55.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988) *The social psychology of procedural justice*. New York, NY: Plenum Press. (菅原郁夫・大淵憲一訳『フェアネスと手続きの社会心理学－裁判, 政治, 組織への応用－』ブレーン出版, 1995年)
- Merton, R. K. & Rossi, A. S. (1957) "Contribution to the theory of reference group behavior," In R. K. Merton (Ed.) *Social theory and social structure*, (rev. ed., pp.225-280), New York: Free Press.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Sage publications. (上田泰訳「組織市民行動」白桃書房, 2007年)
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995) "A Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior," *Personnel Psychology*, Vol.48, No.4, pp.775-802.
- Rawls, J. A. (1999) *Theory of justice revised edition*, Harvard University Press. (川本隆史・福岡聡・神島裕子訳『正義論 改訂版』紀伊国屋書店, 2010年)
- Rousseau, V. & Aube, C. (2010) "Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions." *Journal of Social Psychology*, Vol.150, No.4, pp.324-340.
- Sampson, E. E. (1975) "On justice as equality." *Journal of Social Issues*, Vol.31, No.3, pp.45-61.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J. & Minton, J. W. (1992) *Organizational Justice: The search for fairness in the workplace*. Maxwell Macmillan.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A psychological analysis*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1978) "A theory of procedure." *California Law Review*, Vol.66, No.3, pp.541-566.
- Thompson, L. & Loewenstein, G. (1992) "Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.51, No.2, pp.176-197.
- Tyler, T. R. & Bies, R. J. (1990) "Beyond formal procedure: The interpersonal context of procedural justice." In J. S. Carroll (Ed.) *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Lawrence Erlbaum, pp.77-98.
- Tyler, T. R., Boeckmann, R. J., Smith, H. J. & Huo, Y. J. (1997) *Social Justice in a Diverse Society*, Colorado: Westview. (大淵憲一・菅原郁夫監訳『多元社会における正義と公正』ブレーン出版, 2000年)
- Wakabayashi, M., Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1990) "Generalizability of the hidden investment hypothesis among line managers in five leading Japanese corporations." *Human Relations*, Vol.74, pp.1493-1503.
- Wish, M., Deutsch, M. & Kalpan, S. J. (1976) "Perceived dimensions of interpersonal relations." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.33, No.4, pp.409-420.
- Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002) "A Hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.9 No.1, pp.15-32.
- 江夏幾多郎 (2010) 「処遇の公正感の背景－不透明な処遇を従業員はいかに受容するか」『経営行動科学』第23号, 第1号, 53-66頁。
- 江夏幾多郎 (2014) 『人事評価の「曖昧」と「納得」』NHK出版。
- 小塩隆士 (2012) 『効率と公平を問う』日本評論社。

- 久慈利武（1988）『現代の交換理論』新泉社。
- 毛塚勝利（2013）「非正規労働の均等処遇問題への法理論的接近方法－雇用管理区分による処遇格差問題を中心に－」『日本労働研究雑誌』No.636, 14-25頁。
- 小林 裕（2004）『日本企業のキャリアシステム－機会と公正の社会心理学－』白桃書房。
- 篠原信貴（2013）「「多様な正社員」に対する雇用保障」『日本労働研究雑誌』No.636, 26-36頁。
- 島貫智行（2007）「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響－組織内公正性の考え方を手がかりに－」『日本労働研究雑誌』No.568, 63-76頁。
- 関口倫紀・林洋一郎（2009）「組織的公正研究の発展とフェア・マネジメント」『経営行動科学』第22巻, 第1号, 1-12頁。
- 高橋 潔（2001）「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』第34巻, 第4号, 26-38頁。
- 田中堅一郎（1998）「社会的公正に関する定量的モデル」田中堅一郎編『社会的公正の心理学 心理学の視点から見た「フェア」と「アンフェア」』ナカニシヤ出版, 23-40頁。
- 谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメント－多様性をいかす組織－』白桃書房。
- 林洋一郎（2012）「組織における正義・公正の問題」『組織科学』第46巻, 第1号, 46-57頁。
- 開本浩矢（2005）「成果主義導入における従業員の公正感と行動変化」『日本労働研究雑誌』No.543, 64-74頁。
- 守島基博（1997）「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』第31巻, 第2号, 12-19頁。
- 守島基博（2008）「今, 公正性をどう考えるか：組織内公正性論の視点から」『独立行政法人経済産業研究所Discussion Paper Series』08-J-060。
- 山本 寛（2009）『人材定着のマネジメント』中央経済社。
- 余合 淳（2013a）「組織における公正性の議論と人事管理への応用可能性」『六甲台論集－経営学編－』第60巻, 第1号, 41-58頁。
- 余合 淳（2013b）「自発的離職の規定因としての人事評価と公正性－非線形関係とその抑制－」『日本労務学会誌』第14巻, 第2号, 105-123頁。
- 余合 淳（2013c）「戦略的人資源管理と分配的公正－公正に関する分配原則の議論に着目して－」『六甲台論集－経営学編－』第60巻, 第2号, 21-35頁。
- 余合 淳（2014）「雇用区分の相違に着目した公正感の規定因に関する実証分析」『日本労務学会第44回全国大会研究報告論集』116-123頁。
- 若林 満・南 隆男・佐野勝男（1980）「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その継時的分析」『組織行動研究』慶応義塾大学産業研究所, 第6号, 3-131頁。

Issues of Organizational Justice Theory and Its Theoretical Prospect: For Fairness of Human Resource Management

Atsushi Yogo

Abstract

In this article, some issues that organizational justice theory is faced are discussed based on the present research. To be more specific, the relationship between the prescriptive justice theory and the empirical justice theory is described at first. Then, consider the issues that are left about the argument of distributive justice, procedural justice and interactional justice. Based on those consideration, two main questions such as “what is the justice for firms to manage?” and “where is the significance of the fairness management from the view of HRM?” are confirmed. As a conclusion, some perspectives for further empirical research will be designed through the review.